

ЕТАПИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДИНГУ

Резюме. Розроблено концептуальну модель формування стратегії брендингу, яка дає змогу формалізувати й систематизувати складний комплекс дій щодо дослідження визначальних факторів стратегії брендингу, аналізу стратегічних альтернатив, вибору стратегії, розроблення та реалізації обраної стратегії.

The summary. The conceptual model of forming branding strategy is worked out. It enables to formalize and systematize the difficult complex of actions in relation to research of determinatives of branding strategy, analysis of strategic alternatives, choice of strategy, development and realization of selected strategy.

Ключові слова: бренд, стратегія брендингу, розроблення та реалізація стратегії брендингу.

Постановка проблеми. Ухвалення стратегічних брендингових рішень на практиці ускладнено такими факторами. Компанія одночасно може володіти кількома брендами, що мають різний ступінь відомості, фінансову вартість, відмінні цільові аудиторії, є на різних етапах життєвого циклу. Організація також може стояти перед вибором: розробляти для нового товару нову марку чи використовувати існуючу. Ці та інші фактори, що відображають складність сучасного середовища ухвалення рішень, зумовлюють необхідність структурування та систематизації сукупності дій, які пов'язані з процесами розроблення й реалізації стратегії брендингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років питання брендингу все частіше стають об'єктом наукових досліджень. Значний доробок у формування теоретико-методичних засад брендингу внесли такі вчені, як Д. Аакер, Д. Д'Алессандро, А. Бад'їн, Л. Бук, Д. Герман, П. Дойль, А. Длігач, О. Зозульов, Ф. Котлер, Л. Мамлеева, О. Мороз, Т. Нільсон, В. Тамберг, В. Перція, Ф. Шарков. Окремі стратегічні аспекти брендингу висвітлені у працях таких науковців, як А. Безрученко, О. Долгополова, Ж. Капферер, К. Келлер, О. Мальцева, Ф. Ле Пла, Л. Паркер, Г. Решетнікова, П. Темпорал та ін. Однак, не зважаючи на значну кількість публікацій на тему брендингу, питання формування стратегії брендингу та систематизації комплексу дій щодо її розроблення та реалізації залишаються поза увагою і потребують детальнішого дослідження.

Метою даної статті є узагальнення наукових доробок у сфері формування стратегії брендингу та розроблення концептуальної моделі, яка б охоплювала процеси розроблення альтернативних варіантів, вибору та реалізації стратегії брендингу та враховувала вплив визначальних факторів.

Виклад основного матеріалу. Науковий пошук, спрямований на дослідження теорії стратегічного управління [1-3] та практики брендингу, дозволив запропонувати концептуальну модель формування його стратегії. На наш погляд, концептуальна модель формування стратегії брендингу передбачає складний комплекс заходів і має три фази: аналітико-дослідницьку, проектно-організаційну й імплементаційну (рис. 1).

Роль аналітико-дослідницької фази полягає у збиранні, аналізуванні та систематизуванні інформації для ухвалення стратегічних рішень у сфері брендингу, формуванні множини альтернатив для вибору його стратегії загалом. Вона передбачає такі етапи: виявлення проблеми та визначення цілей бренду, дослідження чинників оточення, аналізування ринкових чинників, управлінське дослідження потенціалу компанії, діагностування потенціалу існуючої торгової марки, розроблення й аналізування стратегічних альтернатив, вибір стратегії брендингу.

Відправною точкою аналітико-дослідницької фази формування стратегії брендингу є виявлення проблеми та визначення цілей бренду. На цьому етапі потрібно проаналізувати місію, бачення й стратегію розвитку компанії в цілому, визначити мету існування бренду для компанії та його цільові орієнтири на майбутнє.

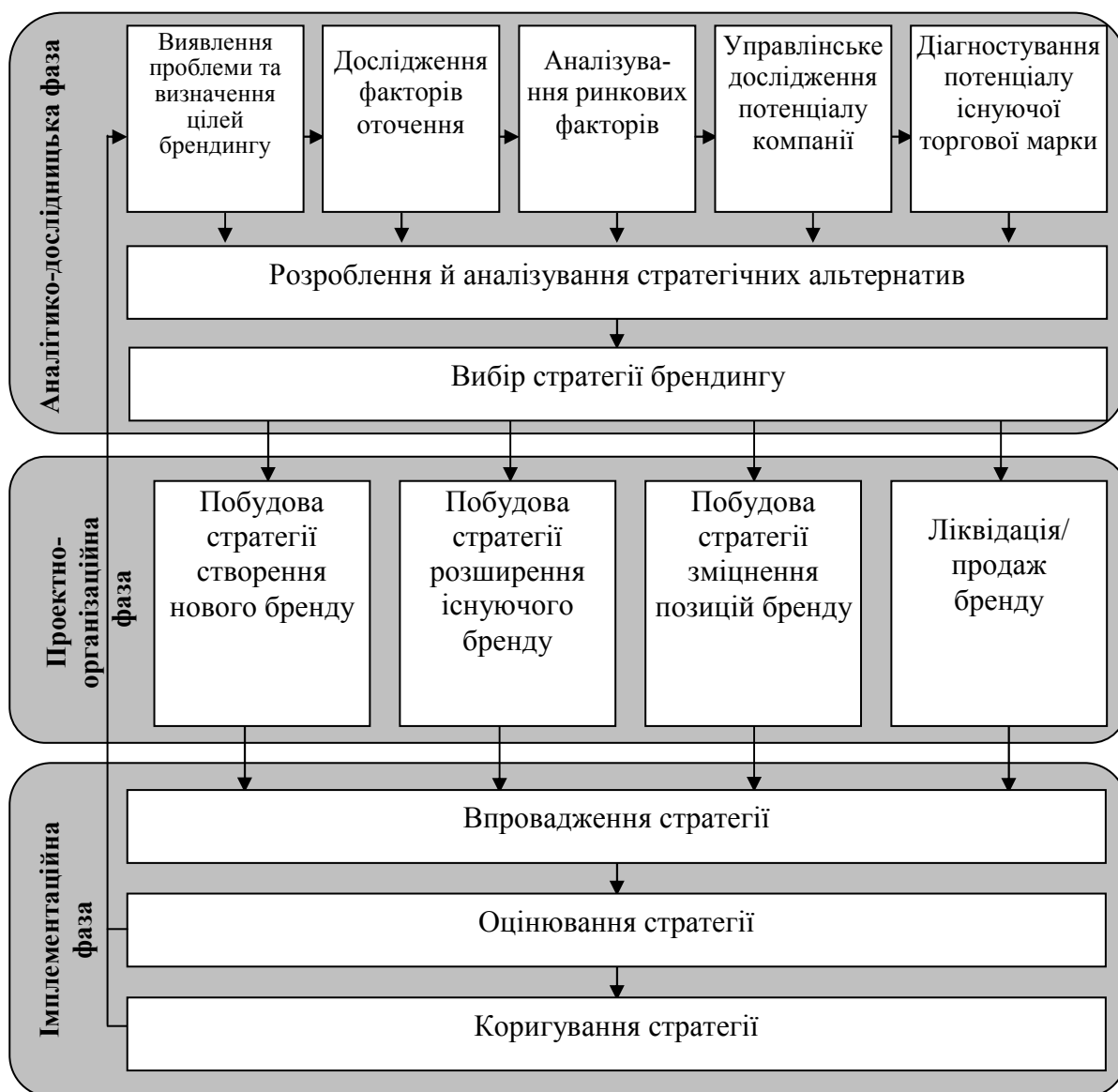


Рисунок 1. Концептуальна модель формування стратегії брендингу

На другому етапі проводять дослідження факторів оточення, в ході якого виявляють вплив соціально-культурних, економічних, техніко-технологічних, демографічних, міжнародних, правових чинників, оцінюють характер і ступінь їх впливу, вивчають тенденції їх зміни.

У ході аналізування ринкових факторів вивчають загальні тенденції розвитку ринку, досліджують конкурентну ситуацію, характеристики та поведінку споживачів

Четвертий етап – управлінське дослідження потенціалу компанії, метою якого є виявлення резервів покращення продукту, аналіз кадрового, технічного, фінансового та маркетингового забезпечення компанії, аналіз перспектив розвитку компанії в майбутньому. Етап діагностування існуючого потенціалу марки передбачає дослідження рівня поінформованості та лояльності споживачів щодо бренду, оцінювання його конкурентних позицій і здатності до розширення.

Під час наступного етапу – розроблення й аналізування стратегічних альтернатив – потрібно проаналізувати перспективи розширення бренду на нові ринки чи нові товарні

категорії, дослідити можливості оздоровлення існуючої марки, виявити передумови створення нового бренду.

Аналітико-дослідницька фаза формування стратегії брендингу, схема та зміст етапів якої відображено на рис. 2, завершується вибором однієї з чотирьох загальних стратегій брендингу: створення нового бренду; розширення бренду на нові товарні категорії або ринки; зміцнення конкурентних позицій та покращення іміджу існуючого бренду; прийняття рішення про ліквідацію чи продаж бренду.

У процесі вибору оптимальної стратегії потрібно визначити роль і місце бренду в портфелі компанії, здійснити характеристику структури брендів з позиції загальних та індивідуальних атрибутів, провести дослідження характеру та ступеня зв'язків між брендами.

Процес розроблення стратегії брендингу в умовах невизначеності характеризується високим ступенем суб'єктивності, що зумовлено недостатністю необхідної для прийняття рішень інформації та неможливістю представити усі показники в кількісній формі.



Рисунок 2. Схема та зміст етапів аналітико-дослідницької фази формування стратегії брендингу

Відбір оптимального варіанта стратегії брендингу доцільно проводити за результатами дослідження впливу чотирьох груп факторів: оточення, ринку, підприємства та власне бренду. Вказані фактори в більшості випадків не тільки неможливо представити у кількісній формі, а й дати їм однозначну лінгвістичну оцінку (позитивно впливає чи негативно).

Незважаючи на те, що вибір стратегії є творчим процесом, він повинен ґрунтуватися на формалізованих процедурах опрацювання великих масивів інформації, які не під силу опрацювати людині. Крім того, виникає необхідність аналізувати й порівнювати як кількісні критерії, які мають різні діапазони значень, так якісні критерії, які не завжди можна оцінити однозначно. Існуючі методи аналізування й оцінювання не дозволяють вирішувати вказані завдання.

З метою вирішення зазначених проблем на різних етапах формування стратегії брендингу доцільно використовувати принципи нечіткої логіки, які дають можливість оперувати нечіткими вхідними даними, проводити якісне оцінювання вхідних даних і результатів.

Сьогодні застосування нечіткої логіки надзвичайно широке: від промислових агрегатів до побутових виробів, від моделювання систем охорони здоров'я до прийняття політичних рішень. Для розроблення нечіткої моделі вибору оптимальної стратегії брендингу були використані праці [4,5], у яких розглянуто застосування теорії нечіткої логіки в різних напрямках економічної науки.

У запропонованій моделі передбачено чотири вхідні нечіткі змінні, які відповідають зазначеним вище групам визначальних факторів стратегії брендингу. Кожна група факторів представлена кількома показниками, що є лінгвістичними змінними нижчого порядку, і їх доцільно оцінювати експертним шляхом (див. табл. 1).

Таблиця 1

Лінгвістичні змінні визначальних факторів стратегії брендингу

Фактори	Характер впливу			
	Позитивний	Слабкий позитивний	Слабкий негативний	Негативний
1	2	3	4	5
Фактори оточення Соціально-культурні Технічно-технологічні Економічні Політико-правові Міжнародні	Сприятливі	Переважно сприятливі	Переважно несприятливі	Несприятливі
	Сприятливі	Переважно сприятливі	Переважно несприятливі	Несприятливі
	Сприятливі	Переважно сприятливі	Переважно несприятливі	Несприятливі
	Сприятливі	Переважно сприятливі	Переважно несприятливі	Несприятливі
	Сприятливі	Переважно сприятливі	Переважно несприятливі	Несприятливі
Фактори ринку Конкуренція Прибутковість ринку Вплив локальних особливостей Платоспроможність покупця Прихильність до бренду в галузі Етап ЖЦІ галузі	Відсутня	Слабка	Помірна	Сильна
	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
	Відсутній	Слабкий	Помірний	Сильний
	Висока	Вища середньої	Нижча середньої	Низька
	Висока	Вища середньої	Нижча середньої	Низька
Фактори компанії Сфера виробництва Маркетингова діяльність Рівень управління Фінансова діяльність Соціальна складова	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Фактори бренду				
Якість марочного товару	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Актуальність функціональних характеристик	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Емоційні атрибути бренду	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Здатність до розширення	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Індивідуальність бренду	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Послідовність іміджу бренду	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно

Для характеристики кожної групи факторів доцільно використати нечіткі правила, наприклад, їх значення можна визначити, використовуючи такий набір правил:

Якщо соціально-культурні фактори =

І якщо техніко-технологічні фактори =

І якщо правові фактори =

І якщо економічні фактори =

І якщо міжнародні фактори =

І якщо політичні фактори =

То фактори оточення =

Значення лінгвістичної змінної «фактори ринку» буде визначено як результат розв'язання такої системи нечітких рівнянь:

Якщо стан конкуренції =

І якщо привабливість галузі =

І якщо характеристика споживача =

То фактори ринку =

Значення лінгвістичної змінної «фактори компанії» буде визначено як результат розв'язання такої системи нечітких рівнянь:

Якщо маркетинг =

І якщо сфера виробництва =

І якщо фінансова діяльність =

І якщо рівень менеджменту =

І якщо соціальна складова =

То фактори компанії =

Значення лінгвістичної змінної «фактори бренду» буде визначено як результат розв'язання системи нечітких рівнянь:

Якщо якість марочного товару =

І якщо емоційні атрибути бренду =

І якщо актуальність функціональних атрибутів бренду =

І якщо здатність до розширення бренду =

І якщо індивідуальність бренду =

І якщо послідовність іміджу бренду =

То фактори бренду =

Вихідною змінною нечіткої моделі буде загальна стратегія брендингу, яка може приймати одне із чотирьох альтернативних значень: створення нового бренду, розширення існуючого бренду, зміцнення позицій існуючої марки, продаж або ліквідація марки.

Для вибору однієї з чотирьох загальних стратегій брендингу пропонуємо використати нечіткі правила, яким повинні відповідати значення лінгвістичних змінних, що представлені в таблиці 2.

При виборі оптимальної стратегії із розроблених альтернатив доцільно здійснювати також порівняння прогнозованих значень цільових показників, які відображають ефективність стратегії брендингу, із фактичним їх рівнем. Такими показниками можуть бути поінформованість про марку, обсяг реалізації продукції, цінова премія бренду, відчутна цінність бренду, вартість бренду, прибуток підприємства. Пріоритетними слід вважати ті стратегії, які ведуть до покращення рівня цільових показників, тобто усереднений рівень прогнозованих значень становить «вище середнього».

Таблиця 2

Нечіткі правила для вибору загальної стратегії брендингу

Варіант загальної стратегії брендингу	Умова	Позначення
Створення нового бренду	Фактори підприємства сприятливіші, ніж фактори бренду, а фактори оточення сприятливіші, ніж фактори ринку	ФП>ФБ і ФО>ФР
Розширення існуючого бренду	Фактори ринку сприятливіші, ніж фактори оточення, а фактори бренду сприятливіші, ніж фактори підприємства	ФР>ФО і ФБ>ФП
Зміцнення позицій бренду (або ліквідація)	Фактори бренду менш сприятливі, ніж фактори підприємства, а фактори оточення менш сприятливі, ніж фактори ринку	ФО<ФР і ФБ<ФП
Продаж бренду (або ліквідація)	Фактори оточення сприятливіші, ніж фактори ринку, а фактори бренду сприятливіші, ніж фактори підприємства	ФО>ФР і ФБ>ФП

Після того, як вибір загальної стратегії брендингу здійснено, можна переходити до другої фази, в ході якої здійснюється побудова обраної стратегії брендингу.

Процес побудови стратегії нового бренду передбачає комплекс заходів щодо постановки завдання на розроблення бренду, генерування та вибору ідей назви та графічного оформлення нового бренду, розроблення концепції бренду, формування комплексу маркетингу для його просування, тестування бренду на ринку та розроблення програми реалізації стратегії бренду (рис.3).

Початковим етапом побудови стратегії нового бренду є постановка завдання на розроблення бренду, в ході якого необхідно охарактеризувати особливості цільового сегмента й товарної групи, означити проблеми, які буде вирішувати бренд, сформулювати ключові цінності нового бренду.

Наступним етапом є генерування й відбір ідей, який передбачає розроблення альтернативних варіантів імен марки, та варіантів її візуалізації, а також попередній відбір 5-ти кращих варіантів.

Вибір остаточного варіанта назви та візуалізації нового бренду здійснюється на підставі результатів аналізування слабких і сильних сторін варіантів торгової марки, тестування марки на відповідність місії, цілям і стратегії компанії, тенденціям ринку та перевірки її патентної чистоти.

Етап розроблення концепції бренду передбачає вибір стратегії позиціонування, вибір функціональних і емоційних атрибутів бренду, формування ідентичності та індивідуальності бренду, окреслення майбутніх переваг бренду.

Етап формування комплексу маркетингу містить процеси розроблення стратегії продукту, включаючи конструкцію, упаковку, дизайн, експлуатаційні характеристики продукції. На цьому етапі проводять також вибір цінової політики бренду та системи розподілу, розробляють засади політики просування.



Рисунок 3. Схема та зміст етапів побудови стратегії нового бренду

Метою тестування бренду на ринку є перевірка ідеї на відповідність очікуванням споживачів та конкурентоспроможність, збирання й аналізування інформації про реакцію ринку, формування завдання на доопрацювання.

Заключним етапом процесу побудови стратегії створення нового бренду є розроблення програми реалізації стратегії брендингу, який передбачає вироблення програм лояльності, стандартів обслуговування, вибору корпоративних цінностей, формування планів реалізації стратегії бренду для всіх підрозділів компанії, розроблення основних засад системи управління взаємовідносинами між клієнтами та брендом.

Якщо на етапі дослідження виявлено, що бренд володіє значним потенціалом і викликає у споживачів сильні позитивні асоціації, приймають рішення про побудову стратегії розширення бренду, етапи якої представлено на рис. 4.



Рисунок 4. Схема та зміст етапів побудови стратегії розширення бренду

Процес побудови стратегії розширення бренду включає п'ять етапів: дослідження капіталу бренду, аналізування можливостей і загроз його розширення, розроблення альтернативних варіантів розширення бренду, аналізування альтернатив і вибір стратегії розширення, розроблення програм розширення бренду.

Початковим етапом побудови стратегії розширення бренду є дослідження капіталу бренду, що включає аналізування рівня поінформованості споживачів про бренд, виявлення фактичних і бажаних асоціацій споживачів із брендом, оцінювання рівня лояльності споживачів до бренду.

Наступний етап – аналізування можливостей і загроз розширення бренду – передбачає виявлення ключових атрибутів бренду, які можуть бути поширені на інші категорії, дослідження можливості зміцнення іміджу бренду в результаті розширення, прогнозування ймовірної економії витрат на просування бренду, дослідження можливих загроз розмивання ідентичності бренду та порушення його ключових цінностей унаслідок розширення.

Розроблення альтернативних варіантів розширення бренду включає опис альтернативних варіантів розширення, дослідження зв'язків між ключовими атрибутами бренду та функціональними характеристиками товару/товарів, вибір ключових ідей розширення бренду.

Метою четвертого етапу – аналізування альтернатив і вибір стратегії розширення – є перевірка наявності логічних зв'язків між брендом і напрямками розширення, прогнозування впливу варіантів розширення на капітал бренду, вибір оптимальної стратегії розширення бренду.

Завершальним етапом процесу побудови стратегії розширення бренду є розроблення відповідних програм розширення, а саме: розроблення комплексу маркетингу для товару-новинки, забезпечення узгодженості програм з ключовими цінностями бренду, розроблення планів реалізації стратегії розширення для всіх підрозділів, адміністративне й економічне забезпечення програми розширення.

У випадку, якщо потенціал бренду недостатній, дослідження підтверджують, що у споживачів немає сильних позитивних асоціацій з брендом, слід переходити до стратегії зміцнення позицій бренду. Схему та зміст етапів побудови цієї стратегії представлено на рис. 5.

Побудова стратегії зміцнення бренду передбачає реалізацію таких етапів: дослідження іміджу бренду та його конкурентних позицій, вибір пріоритетних напрямів удосконалення іміджу, розроблення заходів щодо посилення конкурентної позиції бренду, розроблення програм удосконалення бренду.

На першому етапі доцільно провести дослідження вимог цільового сегмента до продукту даної групи, визначити пріоритетні для споживачів атрибути бренду, оцінити сприйняття бренду споживачами, дослідити рівень розуміння споживачами ключових цінностей бренду.

Другий етап передбачає ідентифікацію ключових марок-конкурентів, визначення параметрів порівняння, включає збирання, аналізування й систематизацію інформації щодо конкурентної позиції бренду, а також розроблення конкурентного профілю бренду.

Після дослідження конкурентних позицій бренду необхідно вибрати пріоритетні напрями вдосконалення його іміджу: підвищення поінформованості споживачів про нові (чи існуючі) ключові цінності бренду, посилення сприятливих унікальних асоціацій з ним, створення нових цінностей та сприятливих асоціацій, нейтралізація негативних асоціацій з брендом.

Наступний етап полягає у розробленні заходів щодо посилення конкурентної позиції бренду, які можуть охоплювати розроблення плану заходів посилення конкурентної позиції бренду, вдосконалення функціональних характеристик товару, узгодження проектних заходів з незмінними цінностями бренду, розроблення програм лояльності, стандартів обслуговування, програм просування.

Заключний етап побудови стратегії зміцнення бренду – розроблення програм удосконалення – передбачає вдосконалення виробничого, фінансового, кадрового й маркетингового забезпечення бренду, організування залучення до процесу вдосконалення усіх працівників підприємства, встановлення цільових параметрів успіху бренду, деталізацію та конвертування цих показників на всі рівні управління.



Рисунок 5. Схема та зміст етапів побудови стратегії зміцнення бренду

Однією з чотирьох альтернатив, яка може бути обрана за результатами аналітико-дослідницької фази формування стратегії брендингу, є також рішення про ліквідацію чи продаж бренду. Це крайні заходи, які застосовують у таких випадках:

- бренд займає дуже слабкі конкурентні позиції;
- марка не володіє відмінними атрибутами, важливими для споживачів;
- марка не викликає сильних позитивних асоціацій у споживачів;
- марка не має достатньої для виживання кількості лояльних споживачів;
- витрати на утримання бренду переважають доходи від продажу продукції під ним;

марка конкурує з іншими марками у портфелі;
асоціації з маркою можуть негативно впливати на імідж корпоративної марки чи інші марки у портфелі;

бренд перешкоджає просуванню нового перспективного бренду в даній товарній/ціновій категорії;

ліквідація/продаж марки передбачені програмою реструктуризації портфеля брендів.

Рішення про продаж марки дає можливість власнику відшкодувати частину витрат на її становлення й розвиток, а компанія-покупець сподівається, що відродження існуючого бренду з певними рівнем відомості й індивідуальними особливостями потребуватиме менших витрат, ніж створення та виведення на ринок нової марки. Для прикладу, в березні 2003 року компанія Ford продала британські бренди Jaguar і Land Rover індійській TATA Motors за 2,3 млрд. дол. США. За даними джерела [6] Jaguar ніколи не був прибутковим для колишнього власника, оскільки доходи від продажу не покривали значних інвестицій у розвиток цього бренду. Рішення про продаж цих марок було зумовлено стратегією зосередження на глобальному просуванні бренду Ford.

Імплементаційна фаза формування стратегії брендингу полягає у втіленні розроблених планів та програм, забезпечує процеси поточного управління й координації ходу виконання стратегії, оцінювання її ефективності та здійснення необхідних коректив (рис. 6).

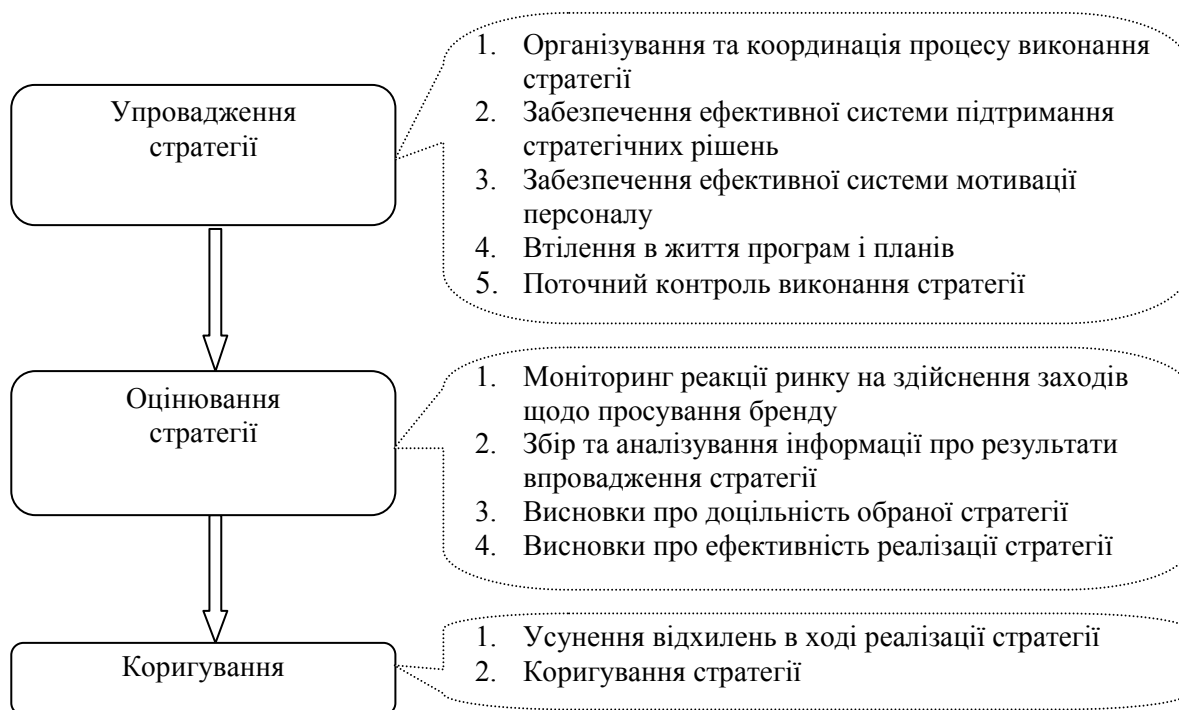


Рисунок 6. Схема та зміст етапів імплементаційної фази формування стратегії брендингу

У багатьох випадках цілі брендингу залишаються не досягнутими через проблеми виконання стратегії. Процес реалізації стратегії має на меті забезпечити втілення її в життя шляхом залучення усіх підрозділів і працівників організації. Оцінювання стратегії забезпечує збір необхідної інформації в процесі виконання стратегії, аналіз отриманих результатів, висновки про хід реалізації стратегії. Коригування забезпечує здійснення необхідних змін у стратегії, удосконалення планів, викликані непередбачуваними факторами чи помилками під час розроблення стратегії.

Висновки. Процес формування стратегії брендингу повинен об'єднувати процеси аналізування й опрацювання значних обсягів інформації, творчий підхід до розроблення стратегічних альтернатив, формалізовані процедури вибору стратегії, управлінські інструменти планування, організування, мотивування та контролю за реалізацією стратегії. Розроблена концептуальна модель формування стратегії брендингу передбачає три фази: аналітико-

дослідницьку, проектно-організаційну та імплементаційну, кожна з яких містить кілька етапів, має свої завдання і характерний комплекс робіт. Запропонована концептуальна модель формування стратегії брендингу, яка включає аналітико-дослідницьку, проектно-організаційну та імплементаційну фази, дає змогу формалізувати й систематизувати складний комплекс дій стосовно дослідження визначальних факторів стратегії брендингу, аналізу стратегічних альтернатив, вибору стратегії, розроблення та реалізації обраної стратегії. Її застосування дозволить бренд-менеджерам вітчизняних підприємств систематизовано підходити до процесу формування стратегії брендингу, враховувати всі важливі аспекти під час її розроблення та реалізації.

Використана література

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебн. пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
5. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л. Заде. – М.: Мир, 1976.–320 с.
6. Tata buys Jaguar in £1.15bn deal [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
7. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7313380.stm>.